

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Flippo, manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, dan pelepasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Definisi ini menggabungkan fungsi-fungsi manajemen dan operatif di bidang personalia.

Menurut Wendell French, manajemen personalia merupakan penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh suatu organisasi.

Dari beberapa definisi tersebut, dapat dikatakan manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia guna mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi utama yang ada pada MSDM terbagi menjadi 5 macam fungsi, yaitu : (Priyono, 2010)

1) Perencanaan kebutuhan SDM

Pada perencanaan fungsi kebutuhan SDM terdapat 2 kegiatan utama, yaitu:

- a. Rencana permintaan tenaga kerja organisasi dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
- b. Menganalisis jabatan pada organisasi yang bertujuan untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan serta kemampuan yang dibutuhkan.

Fungsi-fungsi diatas merupakan fungsi pokok dalam melaksanakan kegiatan MSDM secara efektif.

2) Penempatan staff yang sesuai pada organisasi

Langkah yang diambil selanjutnya adalah mengisi formasi yang tersedia pada sebuah organisasi. Terdapat dua tahapan pada pengisian

staf, yaitu:

- a. Proses rekrutmen calon pekerja
- b. Proses seleksi calon yang dinilai memenuhi syarat. Proses rekrutmen dan seleksi bertujuan untuk mengetahui kemampuan para calon tenaga kerja serta mengetahui dimanakah calon tenaga kerja akan ditempatkan, apakah diluar organisasi (eksternal) maupun di dalam organisasi (internal).

3) Penilaian pada kinerja

Penilaian pada kinerja dilakukan setelah tahap seleksi. Organisasi akan menentukan bagaimana seorang pekerja melakukan pekerjaannya serta organisasi akan memberikan penghargaan atas kinerja yang baik dan sesuai yang telah dicapai seorang pekerja. Akan tetapi organisasi juga perlu menganalisis apabila terjadi kinerja yang negatif ketika seorang pekerja tidak bisa mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut. Terdapat dua kegiatan utama dalam penilaian kinerja, yaitu:

- a. Evaluasi pada perilaku pekerja.
- b. Analisis serta motivasi perilaku pekerja. Pada penilaian kinerja dianggap tahap yang sangat sulit, baik untuk penilai maupun yang akan dinilai. Kegiatan ini rawan akan timbulnya konflik dalam suatu organisasi.

4) Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja

Salah satu hasil yang diperoleh dari tiga kegiatan strategis yang dilakukan tersebut merupakan peningkatan serta perbaikan kualitas baik secara fisik maupun non-fisik pada lingkungan kerja.

5) Pencapaian efektifitas hubungan kerja

Setelah tahapan diatas telah dilalui maka organisasi akan mempekerjakan pelamar pekerja, memberikan gaji serta memberikan kondisi yang akan membuat seseorang tertarik dan nyaman pada pekerjaannya. Maka dari itu organisasi akan membuat standar

hubungan kerja secara efektif. Terdapat tiga kegiatan dalam hal ini, yaitu :

- a. Menghargai dan menghargai hak-hak para pekerja;
- b. Melakukan negoisasi bersama karyawan dalam hal penetapan prosedur penyampaian keluhan pekerja.
- c. Penelitian terhadap berbagai macam kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Persoalan diatas sifatnya sangat kritis, karenanya organisasi harus berhati-hati dalam menangani masalah hak-hak pekerja tersebut jika tidak yang muncul adalah aksi-aksi protes oleh pekerja seperti yang telah terjadi di banyak perusahaan.

2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan dari MSDM sangat beragam tergantung pada tahapan-tahapan serta perkembangan yang terjadi dalam setiap organisasi.

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Cushway , meliputi:

- 1) Memberikan sebuah pertimbangan manajemen terhadap suatu kebijakan Sumber Daya Manusia untuk dapat memastikan bahwasanya organisasi tersebut mempunyai pekerja yang memiliki motivasi serta kinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu tanggap. Dalam beberapa literatur dibahas mengenai beberapa definisi pelatihan, diantaranya sebagai berikut: dalam menghadapi dan mengatasi suatu perubahan serta memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.

- 2) Mewujudkan serta menerapkan seluruh prosedur dan kebijakan Sumber Daya Manusia yang telah dirancang organisasi agar dapat mencapai tujuan.
- 3) Membantu mengarahkan arah seluruh organisasi serta strategi, khususnya strategi yang terkait dengan implikasi pada Sumber Daya Manusia.
- 4) Memberikan dukungan serta situasi yang dapat membantu manager dalam menggapai tujuan.
- 5) Menyelesaikan berbagai macam krisis dalam keadaan sulit mengenai hubungan antar para pekerja untuk dapat meyakinkan mereka tidak akan menghambat organisasi untuk mencapai tujuan.
- 6) Menyediakan media sebagai alat komunikasi antar pekerja dengan manajemen organisasi.
- 7) Bertindak sebagai pemelihara dalam standart organisasional serta nilai-nilai pada Manajemen Sumber Daya Manusia.
- 8) Sedangkan menurut (Schuler & Jackson , 2006), Manajemen Sumber

Daya Manusia memiliki 3 tujuan utama yaitu:

- a. Mengevaluasi tingkatan produktifitas kerja
 - b. Memperbaiki moto kerja
 - c. Meyakinkan bahwasanya organisasi telah di legalisasi
- 9) Produktifitas dapat menjadi target organisasi yang penting. Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki peran penting dalam meningkatkan produktifitas sebuah organisasi. Organisasi yang dapat mencapai

tahapan produktifitas tinggi di dalamnya terdapat praktek Manajemen Sumber Daya Manusia yang bagus dan unik. Keunikan Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut merujuk pada suatu keadaan dimana:

- a. Organisasi memberikan batasan pada peranan SDM sesuai pada tingkat partisipasi dalam suatu pembuatan keputusan bisnis yang diwujudkan sebagai strategi sebuah bisnis.
- b. Organisasi fokus dalam hal pemanfaatan sumber daya yang tersedia pada berbagai fungsi Sumber Daya Manusia dalam hal mengatasi setiap permasalahan sebelum memberikan program baru ataupun mencari sumber daya yang berpotensi diluar lingkup organisasi.
- c. Staf Sumber Daya Manusia pada suatu organisasi yang memiliki ide dan berinisiatif untuk membuat sebuah program dan berkomunikasi dengan manajemen.
- d. Manajemen berbagi setiap tanggung jawab kepada seluruh program Sumber Daya Manusia.
- e. Staf perusahaan membebaskan tanggung jawab pada semua anggota untuk merumuskan suatu kebijakan Sumber Daya Manusia serta administrasi program bagi seluruh tingkatan organisasional (Priyono, 2010).

2.2 Pelatihan

2.2.1 Definisi Pelatihan

Dalam beberapa literatur dibahas mengenai beberapa definisi pelatihan, diantaranya sebagai berikut:

- 1) Pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan saat ini (Chan 2010, dalam Sumardjo dan Priansa 2018).
- 2) Pelatihan merupakan upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan/keterampilan/sikap melalui pengalaman belajar dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja kegiatan atau berbagai kegiatan (Roger dan Caple 2009, dalam Sumardjo dan Priansa 2018).
- 3) Pelatihan adalah tentang perubahan, transformasi, dan pembelajaran (Biech 2005, dalam Sumardjo dan Priansa 2018).

Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah upaya yang terencana dan sistematis untuk mengubah ataupun mengembangkan keterampilan, pengetahuan, sikap baru sesuai kebutuhan organisasi.

2.2.2 Tujuan Dan Manfaat Pelatihan

Menurut Sikula (2011), menyatakan bahwa program pelatihan yang dilaksanakan organisasi memiliki beberapa tujuan dan manfaat antara lain:

1) Produktivitas (*Productivity*)

Pelatihan akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan perubahan tingkah laku yang diharapkan dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

2) Kualitas (*Quality*)

Penyelenggaraan pelatihan tidak hanya dapat memperbaiki kualitas pegawai namun diharapkan dapat memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam mengemban pekerjaan.

3) Perencanaan kepegawaian (*Human Resouce Planning*)

Dalam perencanaan sumber daya manusia salah satu diantaranya mengenai kualitas dan kuantitas dari pegawai yang direncanakan, untuk memperoleh pegawai dengan kualitas yang sesuai dengan yang diarahkan.

4) Moral (*Morale*)

Diharapkan dengan adanya pelatihan dapat meningkatkan prestasi kerja dari pegawai sehingga dapat menimbulkan peningkatan upah pegawai,

hal tersebut akan meningkatkan moral kerja pegawai untuk lebih bertanggung jawab.

5) Kompensasi secara tidak langsung (*Indirect Compensation*)

Pemberian kesempatan kepada para pegawai untuk mengikuti pelatihan bisa diartikan sebagai pemberian balas jasa dari prestasi yang telah dicapai pada waktu lalu, dimana pegawai yang bersangkutan memiliki kesempatan untuk lebih megembangkan diri.

6) Kesehatan dan Keselamatan (*Safety and Health*)

Langkah untuk mencegah ataupun mengurangi terjadinya kecelakaan kerja pada suatu organisasi sehingga dapat menciptakan suasana kerja yang tenang, aman, dan ada stabilitas pada sikap mental.

7) Pencegahan kadaluarsa (*Obsolescence Prevention*)

Pelatihan dapat mendorong kreatifitas dan inisiatif pegawai, langkah ini diharapkan mampu mencegah sifat kadaluarsa.

8) Perkembangan pribadi (*Personal Growth*)

Memberi kesempatan bagi para pegawai untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki termasuk meningkatkan perkembangan pribadi.

2.2.3 Jenis-jenis pelatihan

Pelatihan dirancang guna memenuhi sejumlah tujuan berbeda sertadapat diklasifikasikan dengan berbagai cara. Menurut Mathis dan Jackson (2012), terdapat beberapa jenis pelatihan seperti pada tabel 1.2 di bawah ini.

No	Alasan	Keterangan
1	Pelatihan rutin.	Pelatihan yang di butuhkan dan rutin dilakukan guna memenuhi berbagai hukum yang berlaku dan diharuskan sebagai pelatihan untuk seluruh pegawai (orientasi pegawai baru)

2	Pelatihan teknis.	Pelatihan pekerjaan/teknis memungkinkan pegawai melakukan pekerjaan, tugas, serta tanggungjawab dengan baik.
3	Pelatihan antar pribadi dan pemecahan sebuah masalah.	Dimaksudkan mengatasi masalah antar pribadi dan oprasional serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan.
4	Pelatihan perkembangan dan inovatif	Menyediakan fokus jangka panjang guna meningkatkan kapabilitas individu dan organisasion untuk masa depan.

2.2.4 Prinsip-prinsip Pelatihan

Pelatihan dilaksanakan berpedoman pada sejumlah prinsip yang saling terkait. Beberapa prinsip-prinsip pelatihan menurut Mc Gehee (Mangkunegara 2006), yaitu:

- 1) Materi yang diberi secara sistematis dan berdasar pada tahapan-tahapan.
- 2) Tahapan-tahapan tersebut harus disesuaikan pada tujuan yang akan di capai.
- 3) Pelatih/pengajar/pemateri harus dapat memotivasi dan menyebarkan respons yang berhubungan pada serangkaian materi pelajaran.
- 4) Ada penguat (*reinforcement*) untuk membangkitkan respons positif dari peserta.
- 5) Menggunakan konsep pembentukan (*shaping*) perilaku.

2.2.5 Komponen Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2006) komponen-komponen yang perlu diperhatikan dalam pelatihan antara lain:

- 1) Sasaran dan tujuan pelatihan harus jelas dan bisa diukur.

Pelatihan adalah cara yang dilakukan organisasi dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan pegawainya. Hal ini dilakukan agar pegawai bisa saling membantu untuk mencapai tujuan organisasi.

- 2) Pelatih harus ahlinya yang memadai (profesional).

Keprofesionalan pelatih adalah sebuah keharusan. Hal ini disebabkan karena pegawai adalah alat organisasi yang juga membutuhkan ketrampilan.

- 3) Materi pelatihan harus sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Pelatihan yang dilaksanakan mempunyai beragam materi yang tersaji sesuai kebutuhan modal pelatihan yang menjadi prioritas organisasi bagi pekerjanya, harus disesuaikan pada tujuan akhir pelatihan tersebut.

- 4) Metode pelatihan harus sesuai kemampuan pegawai yang menjadi peserta.

Setiap pegawai mempunyai kekuatan dan kelemahan, hal tersebut wajar mengingat manusia tidak ada yang sempurna. Organisasi harus pintar-pintar menyeleksi dan memonitor metode apa yang sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai, organisasi harus bisa melihat hal yang

dibutuhkan pegawai agar dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan diri.

- 5) Peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Jika persyaratan dijalankan sesuai dengan yang berlaku, peserta pelatihan akan mendapat banyak keuntungan setelah melakukan pelatihan. Sementara jika persyaratan diabaikan maka pelatihan diikuti tidak akan membuahkan hasil yang maksimal.

2.3 Pengembangan Pegawai

2.3.1 Definisi Pengembangan

Dalam beberapa literatur dibahas mengenai beberapa definisi pengembangan, diantaranya sebagai berikut:

- 1) Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan process pembelajaran jangka panjang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi, dimana manager mempelajari pengetahuan teoritis dan konseptual, yang kemudian diimplementasikan pada pengembangan Sumber Daya Manusia (Sikula 2001).
- 2) Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun managerial (Drs. Jan bella, dalam Hasibuan 2013).
- 3) Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah sebuah proses dari pendidikan dan pelatihan (Flippo 2002).

a. Pendidikan

Ada dua level utama yang perlu perhatian dalam pendidikan, yaitu tenaga operasional dan manager organisasi.

b. Pelatihan

Dilakukan untuk meningkatkan keterampilan pegawai dalam mengemban pekerjaan aktual maupun yang akan diembannya.

Pelatihan juga dilakukan dalam rangka *upgrading*.

Dari beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan pengembangan adalah suatu proses untuk mengukur kinerja pegawai dan juga akan merencanakan agar tetap terarah, dengan cara pendidikan dan pelatihan.

2.3.2 Tujuan Pengembangan

Tujuan pengembangan pada umumnya menyangkut hal-hal berikut:

1) Produktifitas Kerja

Produktifitas pegawai akan meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi yang semakin membaik, karena *human skill*, *technical skill*, dan *managerial skill* pegawai yang terus membaik.

2) Efisiensi

Pengembangan pegawai bertujuan meningkatkan efisiensi bahan baku, waktu, tenaga, dan meminimalisir ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, dengan biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing semakin besar.

3) Kerusakan

Pengembangan bertujuan mengurangi kerusakan produksi, barang, dan mesin-mesin karena pegawai yang semakin terampil dan ahli dalam menjalankan pekerjaannya.

4) Kecelakaan

Pengembangan bertujuan mengurangi tingkat kecelakaan pegawai, sehingga jumlah pengobatan yang dikeluarkan instansi berkurang.

5) Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier pegawai semakin besar, karena keterampilan, keahlian, dan prestasi kerjanya lebih baik.

2.3.3 Jenis-jenis Pengembangan

Jenis pengembangan yang diberikan pada pegawai antara lain:

1) Pengembangan informal

Pegawai atas usaha sendiri dan keinginan untuk melatih dan mengembangkan diri untuk mempelajari buku-buku literatur yang ada kaitannya pada pekerjaan ataupun jabatannya. Pengembangan seperti ini sangat bermanfaat bagi instansi dikarenakan tidak perlu mengeluarkan biaya cukup besar untuk melaksanakan pengembangan pegawainya.

2) Pengembangan secara formal

Pegawai ditugaskan instansi untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan, baik yang dilakukan instansi maupun oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Bagi pegawai, pengembangan ini sangat bermanfaat karena mereka akan mempunyai keahlian, kemampuan, serta keterampilan tanpa mengeluarkan biaya yang tinggi.

2.3.4 Peserta Pengembangan

Peserta yang akan mengikuti pengembangan adalah pegawai baru dan pegawai lama, baik di level tenaga operasional maupun di level manajerial.

1) Pegawai baru

Pegawai baru merupakan pegawai yang baru diterima dalam instansi.

Terdapat dua kategori dari pegawai baru, yaitu:

a. Pegawai baru berpengalaman

Pegawai baru berpengalaman merupakan pegawai lama yang telah bekerja di instansi lain namun saat ini bekerja di instansi. Pegawai

ini pada umumnya merupakan pegawai yang tidak sulit dalam melakukan adaptasi serta terampil untuk berbaur dan bekerja sama dengan orang lain sesuai dengan pengalaman yang telah dimilikinya pada instansi yang lama. Pegawai ini lebih di kembangkan, hanya perlu penekanan pada masalah yang di hadapi oleh instansi serta pekerjaan teknis yang terjadi dalam instansi.

b. Pegawai baru lulusan jenjang pendidikan tertentu

Pegawai ini pada umumnya belum memahami seluk-beluk pekerjaannya apa yang ada dalam instansi. Pegawai ini biasanya memiliki pengalaman kerja yang minim, karena yang mereka dapatkan dibangku pendidikan pada umumnya hanya teori. Pegawai ini lebih tepat diberikan pelatihan yang berkelanjutan terkait dengan pekerjaan teknis yang akan memudahkan dan mendukungnya dengan optimal dalam bekerja.

2) Pegawai lama

Meskipun telah bekerja lama di instansi, tapi pengembangan sangat diperlukan untuk meningkatkan kemampuan, keahlian, dan keaktualan mereka dalam bekerja. Sistem pengembangan yang tepat pada umumnya mampu meningkatkan, kompetensi dan keterampilan pegawai sehingga moral kerja dan kinerjanya meningkat, yang akan mendukung karirnya dimasa yang akan datang.

2.3.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Sumber Daya

Manusia

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia di bagi secara Internal dan Eksternal yang berasal dari Organisasi.

1) Faktor Internal

Faktor yang berasal dari dalam organisasi, yang menyangkut:

a. Visi

Visi sangat berpengaruh pada proses pengembangan sumber daya manusia yang ada didalam organisasi. Organisasi yang mempunyai visi yang ambisius, luas, dan kuatberkecenderungan melakukan pengembangan sumber daya manusia yang agresif dengan dana yang memadai.

b. Misi

Misi merupakan visi dalam tingkatan yang lebih berorientasi pada tahap operasional. Arahkan merupakan misi yang penting yang perlu dilakukan agara dapat mewujudkan visi. Organisasi yang gencar dalam melakukan ekspansi mempunyai misi pengembangan sumber daya manusia yang juga agresif.

c. Strategi pencapaian tujuan

Taktik yang tepat akan menghasilkan strategi yang baik, hal ini membutuhkan dukungan pengembangan sumber daya manusia yang baik pula.

d. Sifat dan jenis kegiatan

Banyaknya organisasi yangpekerjaanya memiliki kemampuan tertentu akan berbeda dari organisasi pada umumnya yang kebanyakan berorientasi pada pekerjaan yang ilmiah.

e. Teknologi

Organisasi yang dapat mengelola teknologi secara efektif akan menjadi organisasi yang unggul dan mampu berkompetisi dalam berbagai tingkatan bisnis yang tersedia saat ini.

2) Faktor Eksternal

Faktor yang berasal dari luar organisasi namun memberi pengaruh terhadap pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh organisasi.

a. Kebijakan pemerintah

Kebijakan-kebijaksanaan pemerintah, baik yang dikeluarkan melalui perundang-undangan, peraturan-peraturan pemerintah, surat-surat keputusan menteri dan lain sebagainya merupakan arahan yang harus diperhitungkan oleh organisasi. Kebijakan-kebijaksanaan tersebut akan mempengaruhi program pengembangan SDM pada suatu organisasi.

b. Sosio-budaya masyarakat

Suatu organisasi apa pun yang didirikan untuk kepentingan masyarakat yang mempunyai latar belakang sosio-budaya yang berdeda-beda. Oleh sebab itu dalam pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi faktor ini perlu di pertimbangkan.

c. Perkembangan ilmu pengetahuan

Perkembangan ilmu pengetahuan sangat dinamis dan organisasi harus memiliki kemampuan beradaptasi. Pegawai harus bisa

menyesuaikan diri dengan adanya perkembangan ilmu pengetahuan sehingga mampu berkembang.

d. Perkembangan teknologi

Perkembangan teknologi lebih kepada aspek eksternal yang muncul diluar organisasi, dimana saat ini perkembangan teknologi sangat cepat dan perlu di dukung dengan adanya kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan.

